

neutralizing disinformation campaigns]. Tsentr protydyi dezinformatsii pry RNBO Ukrainy. Kyiv. Ukraine.

16. *Pochepstov, H.* (2019). *Kohnytoni vijny v sotsial'nykh media, masoviy kul'turi ta masovyykh komunikatsiakh*. [Cognitive wars in social media, mass culture and mass communications]. Folio. Kharkiv. Ukraine.

17. Pro natsional'nu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy. (2018). [On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine]. № 2469-VIII dated June 21, 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

18. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy. (2017). [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine: Law of Ukraine]. № 2163-VIII dated October 5, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.

19. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku «Pro Stratehiu informatsijnoi bezpeky»: Ukaz Prezydenta Ukrainy. (2021). [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of October 15, 2021 “On the Information Security Strategy”]: Decree of the President of Ukraine]. № 685/2021 dated December 28, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021>.

20. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku systemy stratehichnykh komunikatsij u sektori bezpeky i oborony Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2021). [On approval of the Concept for the development of the strategic communications system in the security and defense sector of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 1069-r dated September 29, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1069-2021-%D1%80>.

21. Pro utvorennia Tsentru protydyi dezinformatsii: Ukaz Prezydenta Ukrainy. (2021). [On the establishment of the Center for Counteracting Disinformation: Decree of the President of Ukraine]. № 106/2021 dated March 19, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106/2021>.

22. Pro utvorennia Tsentru stratehichnykh komunikatsij ta informatsijnoi bezpeky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2020). [On the establishment of the Center for Strategic Communications and Information Security: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 1217 dated December 2, 2020. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-centru-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoi-bezpeki-i021220-1217>.

23. *Sytnyk, H.P., Klymenko, N.H., Horielikov, I.O.* (2024). «State policy of ensuring information security and cybersecurity as its component: problems and ways to solve them». *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.3>.

24. *Taran, Ye.* (2025). «Information policy as a component of the national security strategy of Ukraine». *Naukovi perspektyvy*. № 3(57). pp. 546–554. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-546-554](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-546-554).

Abstract.

Zubchuk O., Hrytsai R. State strategy for protecting the cognitive space: architecture and governance instruments for building societal resilience.

The article presents an in-depth examination of the theoretical, methodological, and institutional foundations of protecting the cognitive space under conditions of hybrid threats, intensified semantic influence, and rapidly evolving information environments. Attention is devoted to conceptualizing the architecture of a multi-level cognitive security system that integrates humanitarian, communicative, and analytical-technological dimensions. These components are analyzed as interdependent elements that collectively shape societal resilience, influence public trust, and determine the capacity of democratic institutions to withstand manipulative and destabilizing cognitive impacts. The study provides a comprehensive assessment of the interaction among public authorities responsible for strategic communications, counter-disinformation, and information security. It identifies structural and functional gaps that reduce the coherence of governmental responses to semantic threats and hinder the development of an integrated cognitive security framework. The analysis demonstrates that contemporary public policy must evolve from a paradigm of controlling information flows toward a model of moderating a resilience-oriented communicative environment. Such a shift requires narrative coherence, transparent communication practices, and the cultivation of public trust as a strategic resource of national security. A conceptual model of the state strategy for protecting the cognitive space is proposed, grounded in the integration of humanitarian, communicative, and technological instruments into a unified cognitive contour. The model emphasizes the transition from fragmented, reactive measures to protocol-based, anticipatory governance, thereby reducing strategic uncertainty and enhancing institutional adaptability. The article highlights the critical role of strategic communications in safeguarding information sovereignty, strengthening democratic stability, and fostering long-term societal resilience. Furthermore, the study outlines priority directions for improving state policy, including the epistemic integration of analytical units, the development of a national infrastructure for monitoring cognitive risks, and the enhancement of diromological (speed-related) stability of public institutions operating in a dynamic semantic environment. These measures are presented as essential prerequisites for constructing a coherent and future-oriented system of cognitive security.

Keywords: cognitive space; semantic threats; strategic communications; information sovereignty; resilience; public administration architecture; cognitive security; analytical-technological contour.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 08.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Zubchuk O.A., Griytsai P.O. Державна стратегія захисту когнітивного простору: архітектоніка та управлінські інструменти формування суспільної резильєнтності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 143-147.

Zubchuk O., Hrytsai R. State strategy for protecting the cognitive space: architecture and governance instruments for building societal resilience. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 143-147.

УДК: 658.7:005.334; JEL classification: L23, M11, D23

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-32>

КЛЮЧНИК Альона Володимирівна, д.е.н., проф., зав. кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0001-6012-6666>

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АУТСОРСИНГУ

Ключник А.В. Управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу.

У статті обґрунтовано управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища, що характеризується підвищенням вимог до ефективності управління та раціонального використання ресурсів підприємства. Визначено, що основою прийняття рішень щодо передачі функцій на аутсорсинг виступає стратегічний аналіз, який забезпечує формування довгострокових цілей, їх адаптацію до динаміки зовнішнього середовища та узгодження з ресурсними можливостями підприємства. Доведено, що оптимізація бізнес-процесів передбачає структуровану ідентифікацію функцій для делегування без втрати стратегічного контролю, а також вибір відповідної моделі аутсорсингу відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку. Обґрунтовано доцільність поєднання аутсорсингових та інсорсингових механізмів у межах єдиної системи управління бізнес-процесами, що забезпечує ефективну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Акцентовано увагу на необхідності впровадження стандартизованих показників ефективності та базатокритеріальних систем оцінювання, які охоплюють фінансові та нефінансові параметри результативності, що дозволяє здійснювати безперервний моніторинг і своєчасне коригування процесів. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій, зокрема роботизованої автоматизації процесів, систем штучного інтелекту та аналітичних платформ, суттєво підвищує ефективність управління, сприяє реінжинірингу бізнес-процесів і забезпечує формування синергетичного ефекту. Визначено базові напрями оптимізації, серед яких виокремлено горизонтальне та вертикальне стиснення бізнес-процесів, що передбачає усунення надлишкових операцій, скорочення ієрархічних рівнів і делегування повноважень із використанням аутсорсингових інструментів. Доведено, що ефективність аутсорсингу залежить від обґрунтованості вибору процесів для передачі, рівня їх стратегічної значущості та здатності підприємства забезпечити рівновагу між економічною доцільністю та стратегічною орієнтацією. На основі аналізу практик провідних компаній, зокрема Global Bilgi, Deloitte, Agility та КРМГ, встановлено, що сучасні аутсорсингові моделі орієнтовані на індивідуалізацію рішень, цифровізацію процесів та інтеграцію зовнішніх компетенцій у внутрішню структуру підприємства. Узагальнено, що застосування аутсорсингу



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Ключник Альона Володимирівна, 2026

сприяє підвищенню якості виконання функцій, зниженню витрат, забезпеченню гнучкості організаційної структури та зростанню конкурентоспроможності. Зроблено висновок, що управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу має базуватися на стратегічній узгодженості, цифровій трансформації та комплексному контролі результативності, що у сукупності формує передумови для стійкого розвитку підприємств у динамічному середовищі.

Ключові слова: аутсорсинг, оптимізація бізнес-процесів, управлінський підхід, стратегічне управління, цифровізація, конкурентоспроможність, автоматизація процесів.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Розвиток підприємств відбувається в умовах зростання конкуренції та ускладнення бізнес-процесів, що зумовлює необхідність підвищення ефективності управління ресурсами. У зв'язку з цим оптимізація бізнес-процесів для забезпечення результативності діяльності є важливою, де аутсорсинг виступає механізмом делегування окремих функцій і концентрації на основних видах діяльності. При цьому його ефективне застосування потребує чіткого управління та узгодження зі стратегічними цілями підприємства, що зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових розвідках аутсорсинг бізнес-процесів інтерпретується як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств, що інтегрує стратегічні, організаційні та інноваційні компоненти оптимізації. Насамперед Маноїленко О., Горовий Д. та Строков Є. зазначають, що аутсорсинг виступає засобом підвищення капіталізації підприємства через оптимізацію витрат і концентрацію на важливих компетенціях [1]. Бавико О. та Бавико О. акцентують увагу на стратегічних аспектах організаційної оптимізації бізнес-процесів в умовах соціально-економічної турбулентності, що зумовлює необхідність адаптивних управлінських механізмів [2]. Моргулець О., Нищенко О. та Зінченко О. визначають особливості впровадження аутсорсингу на підприємствах, підкреслюючи значення поетапної інтеграції та контролю якості виконання переданих функцій [3]. Чернуха Т. досліджує застосування аутсорсингу у міжнародному маркетингу, доводячи його ефективність як засобу оптимізації бізнес-процесів [4]. Фалович В., Якимішин Л. та Семенюк С. розкривають механізми трансформації бізнес-процесів на основі аутсорсингу, акцентуючи увагу на викликах цифровізації та необхідності інноваційного супроводу цих процесів [5]. Прокопишин О. узагальнює вплив диджиталізації на розвиток аутсорсингу, обґрунтовуючи його роль у забезпеченні ефективного зростання підприємств [6].

Незважаючи на наявність досліджень у сфері аутсорсингу, подальшого опрацювання потребують аспекти розроблення ефективних механізмів управління оптимізацією бізнес-процесів аутсорсингу з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств і сукупності супутніх викликів та потенційних переваг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування управлінського підходу до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація сучасного бізнес-середовища супроводжується посиленням вимог до ефективності управління та раціонального використання ресурсів підприємства. У цьому контексті обґрунтованим постає звернення до стратегічних засад прийняття управлінських рішень, що забезпечує розгляд аутсорсингу як інструменту оптимізації діяльності.

Прийняття управлінського рішення щодо задачі важливих видів діяльності на аутсорсинг, безумовно, передбачає первинне звернення до стратегічного аналізу розвитку підприємства, що інтерпретується як організована сукупність дій, спрямованих на досягнення визначених бізнес-орієнтирів. Зокрема, мається на думці формування довгострокових цілей, їх адаптація відповідно до динаміки зовнішнього середовища, а також ідентифікація необхідних ресурсів і забезпечення їх раціонального розподілу [5, с. 509].

Відтак оптимізація бізнес-процесів аутсорсингу передбачає впровадження структурованого підходу до

ідентифікації функцій, що можуть бути передані зовнішнім виконавцям без втрати стратегічного контролю. При цьому вибір конкретної моделі аутсорсингу, що планується до застосування підприємством, також має ґрунтуватися на стратегічних цілях його функціонування, що є пріоритетним у випадках, коли аутсорсинг виступає складовою проєктів реінжинірингу бізнес-процесів [5, с. 508]. Відповідно, орієнтація на стратегічні пріоритети забезпечує узгодженість між трансформаційними змінами у структурі процесів і загальною специфікою розвитку підприємства.

З огляду на зазначене, вкрай важливо забезпечити відповідність обраної моделі аутсорсингу поточним потребам підприємства, а також перспективним напрямкам його розвитку, що передбачає врахування ризиків, пов'язаних із залежністю від зовнішніх постачальників послуг. Водночас раціональне поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів створює передумови для кардинального підвищення ефективності управління бізнес-процесами та досягнення стійких конкурентних переваг.

Підприємства, відповідно до сучасних практик організації діяльності, отримують від аутсорсингових структур широкий спектр послуг, що передбачає передачу окремих спеціалізованих управлінських функцій на зовнішнє виконання. Водночас, якщо розглядати підприємство як складну бізнес-систему, якій притаманна наявність численних взаємопов'язаних процесів і властивість емерджентності її підсистем, стає очевидною доцільність доповнення аутсорсингової моделі інсорсинговими механізмами як самостійним різновидом управління ресурсами та функціями [1, с. 134-135].

У підсумку передбачається управлінське узгодження внутрішніх і зовнішніх форматів аутсорсингу, що передбачає формування єдиної структури бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів у такій конфігурації передбачає запровадження стандартизованих показників ефективності та механізмів контролю виконання для зовнішніх виконавців і внутрішніх підрозділів. Водночас інтеграція цифрових інструментів у систему управління аутсорсингом суттєво змінює характер організації бізнес-процесів, оскільки дозволяє автоматизувати значну частину операцій та забезпечити їх безперервний моніторинг. У цьому контексті особливо актуалізується використання аналітичних платформ для прогнозування ефективності взаємодії між підсистемами та зовнішніми провайдерами.

Тому, відповідно, інтеграція аутсорсингових рішень у цифрове середовище виступає інструментом делегування функцій й трансформується у рушій глибинних організаційних змін. Завдяки застосуванню технологій роботизованої автоматизації процесів, систем штучного інтелекту та автоматизованої аналітики підприємства отримують можливість здійснювати реінжиніринг важливих бізнес-процесів, змінювати конфігурацію ланцюгів створення вартості, знижувати транзакційні витрати та підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень [6, с. 335].

За таких умов вкрай важливо забезпечити інтегрованість цифрових рішень із загальною стратегією управління аутсорсингом, оскільки поєднання технологічних та організаційних інструментів дозволяє досягти синергетичного ефекту. Представлене водночас сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделі підприємства та створює передумови для його стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

Оптимізація бізнес-процесів окремих підприємницьких структур, безумовно, має індивідуалізований характер, що визначається специфікою їх

функціонування, однак водночас виокремлюються базові напрями її реалізації. Зокрема, першочергове значення має горизонтальне стискання бізнес-процесів, що досягається шляхом усунення надлишкових операцій, інтеграції суміжних функцій, застосування паралельного інжинірингу, а також мінімізації часових розривів через централізацію та раціоналізацію процедур. Водночас важливим напрямом виступає вертикальне стискання організаційної структури, що передбачає скорочення ієрархічних рівнів шляхом делегування ширших операційних повноважень персоналу та залучення аутсорсингових механізмів, що сприяє підвищенню гнучкості управління [2, с. 10; 3, с. 555].

Відтак доцільним постає формування інтегрованої моделі управління, в якій горизонтальні та вертикальні трансформації розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної стратегії підвищення ефективності. Натомість в межах управлінського підходу особливо гостро постає необхідність забезпечення контролю за результативністю переданих функцій, що зумовлює потребу у формуванні відповідних інструментів оцінювання. Підприємства, відповідно, мають розробляти комплексні механізми моніторингу ефективності делегованих процесів, забезпечувати їх відповідність встановленим стандартам якості та інтегрувати зовнішні операції у загальну систему стратегічного розвитку [5, с. 135].

Водночас впровадження таких механізмів контролю передбачає використання багатокритеріальних систем оцінювання, які охоплюють фінансові та нефінансові показники результативності. Наведене дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення у виконанні процесів та здійснювати їх коригування, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства.

Також зауважимо, що імплементація аутсорсингу окремих бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства передусім орієнтована на підвищення якості виконання відповідних функцій, що створює передумови для концентрації ресурсів на важливих напрямках діяльності. Водночас зниження витрат не завжди виступає домінуючим мотивом, оскільки підприємства з високими показниками фінансово-господарської діяльності, як правило, спрямовують ресурси на довгостроковий розвиток, підвищуючи таким чином власну конкурентоспроможність [4, с. 289]. Тут слід зазначити, що вкрай важливо забезпечити поєднання стратегічної орієнтації з економічною доцільністю, оскільки лише комплексне врахування якісних і вартісних параметрів дозволяє досягти збалансованості управлінських рішень.

Таким чином, окреслені теоретичні засади зумовлюють необхідність звернення до практичного аспекту дослідження, де забезпечується перевірка ефективності застосування аутсорсингу бізнес-процесів у контексті досягнення збалансованості управлінських рішень та адаптації підприємств до змінного середовища.

Так, компанія Global Bilgi [8] акцентує увагу на економічній доцільності аутсорсингу бізнес-процесів у контексті оптимізації витрат, що зумовлено сучасними глобальними тенденціями підвищення ефективності функціонування підприємств. З огляду на зазначене вище ефективність аутсорсингової діяльності визначається обґрунтованістю вибору бізнес-процесів для передачі зовнішнім провайдерам, що передбачає їх оцінювання за рівнем стратегічної значущості та ресурсомісткості. Практичний аналіз діяльності Global Bilgi свідчить, що компанії різного масштабу використовують аутсорсинг із різною метою: стартапи делегують допоміжні функції через обмеженість ресурсів, натомість великі підприємства передають окремі процеси для підвищення якості обслуговування та оптимізації витрат. Відтак відбувається кардинальна зміна підходів до організації діяльності, що передбачає інтеграцію зовнішніх компетенцій у внутрішню структуру бізнес-процесів.

Конкретизуючи прикладний вимір, слід зазначити, що Deloitte [9] пропонує інтегровані рішення для оптимізації бізнес-процесів, орієнтовані на формування індивідуалізованих підходів до управління операційною діяльністю підприємств. Зокрема, підкреслюється, що застосування кастомізованих моделей дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими процесами, людським капіталом, нарахуванням заробітної плати та забезпеченням дотримання податкового законодавства. Унаслідок цього простежується тенденція до поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що водночас забезпечує гнучкість організаційних рішень і підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Подальший аналіз свідчить, що рішення Deloitte [9] охоплюють щоденні операційні процеси та спеціалізовані проекти, забезпечуючи підтримку управління, нагляду та контролю за діяльністю підприємств. При цьому застосування гнучких моделей надання послуг, включаючи частковий або повний аутсорсинг, залучення експертів на тимчасовій основі та використання цифрових інструментів, дозволяє кардинально трансформувати підходи до організації бізнес-процесів. Таким чином, стає очевидним, що інтеграція таких рішень формує передумови для підвищення операційної стійкості підприємств.

Також Deloitte [9] виокремлює важливі напрями оптимізації, серед яких особливо значущими є послуги з управління фінансовими процесами, що забезпечують вирішення складних завдань фінансового планування та контролю. Крім того, важливе місце посідають послуги з управління людським капіталом і нарахування заробітної плати, які передбачають впровадження комплексних рішень із використанням сучасних технологій.

Зі свого боку компанія Agiliway [10] пропонує комплексний спектр аутсорсингових послуг, що охоплюють важливі бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи їх ефективне функціонування в умовах динамічного середовища. Зокрема, встановлено, що передача на аутсорсинг таких функцій, як підтримка клієнтів, послуги кол-центру, фінансово-бухгалтерський супровід та бек-офісні операції, сприяє підвищенню якості обслуговування та оптимізації операційної діяльності. Унаслідок цього формується можливість концентрації підприємства на стратегічно важливих напрямках розвитку, що, відповідно, підвищує його конкурентоспроможність.

Відповідно, ефективним є застосування підходу до сегментації бізнес-процесів за рівнем їх критичності, що дозволяє визначити доцільність передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям. Така диференціація забезпечує збереження контролю над важливими процесами та одночасно оптимізує виконання допоміжних функцій, що сприяє підвищенню загальної результативності діяльності.

Важливе місце в діяльності Agiliway [10] посідають послуги з управління даними, HR-процесами та IT-підтримкою, які забезпечують безперервність операцій та відповідність сучасним стандартам безпеки і якості. Згідно з підходом компанії, використання спеціалізованих рішень у сфері обробки даних та інтеграції цифрових технологій дозволяє значно підвищити точність, швидкість і надійність виконання бізнес-процесів. Відтак стає очевидним, що цифровізація є пріоритетною складовою сучасних аутсорсингових моделей.

З огляду на зазначене бачимо, що управління аутсорсингом передбачає інтеграцію технологічних інструментів контролю та координації, які забезпечують узгодженість дій між підприємством і постачальником послуг. При цьому доцільним є використання систем оцінювання ефективності, які дозволяють здійснювати моніторинг результатів і своєчасно коригувати взаємодію сторін.

Крім того, Agiliway [10] акцентує увагу на можливості розроблення індивідуальних рішень відповідно до специфіки діяльності підприємства, що передбачає

адаптацію аутсорсингових моделей до конкретних бізнес-потреб. Водночас особливо гостро постає питання забезпечення гнучкості таких рішень, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому у рамках удосконалення управлінських підходів вкрай важливо забезпечити узгодженість між функціональними напрямками аутсорсингу, що дозволяє досягти синергійного ефекту від їх взаємодії.

Компанія KPMG [11] також пропонує комплексний підхід до впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, який у сучасних умовах господарювання розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, встановлено, що застосування аутсорсингу сприяє скороченню операційних витрат, забезпечує доступ до висококваліфікованих людських ресурсів і сучасних технологічних рішень, а також дає змогу зосередити управлінську увагу на важливих напрямках діяльності. Унаслідок цього формується основа для підвищення ефективності функціонування організації, що водночас обумовлює необхідність розроблення механізму до реалізації відповідних управлінських рішень.

Передусім, згідно з підходами KPMG [11], визначається стратегія аутсорсингу, яка передбачає ідентифікацію доцільності передачі окремих функцій зовнішнім

виконавцям. Водночас акцентується увага на узгодженні стратегічних цілей підприємства із можливостями аутсорсингових провайдерів, що дозволяє мінімізувати ризики невідповідності очікуваних і фактичних результатів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході проведеного аналізу можна констатувати, що оптимізація бізнес-процесів аутсорсингу визначається взаємозв'язком стратегічних цілей підприємства, обґрунтованим відбором функцій для делегування та інтеграцією внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Водночас дослідження демонструє, що застосування аутсорсингу забезпечує скорочення витрат, а також підвищення якості виконання бізнес-процесів, гнучкості організаційної структури та доступу до інноваційних технологій, що в підсумку підсилює конкурентоспроможність підприємства. Крім того, виявлено, що важливим елементом результативної аутсорсингової діяльності є управлінський підхід, який передбачає впровадження стратегічного аналізу, цифрових інструментів, багатокритеріального оцінювання ефективності та контролю виконання делегованих функцій. Відтак інтеграція аутсорсингових рішень у загальну систему управління у поєднанні з адаптивними та технологічними засобами формує передумови для стійкого розвитку підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Література.

1. **Манойленко О.В., Горбовий Д.А., Строчков Є.М.** Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. №3-4 (276-277). С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.
2. **Бавико О.Є., Бавико О.О.** Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 5(57). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.1>.
3. **Ustik T., Dubovyk T., Lagodienko V., Chernobrovkina S., Vlasenko Y., Shmatok M.** Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2024. № 15(3). P. 552-565. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).04](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).04).
4. **Моргулець О., Нищенко О., Зінченко О.** Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. № 3(34). С. 283-292. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215522>.
5. **Чернуха Т.С.** Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. *Грааль науки*. 2025. № 56. С. 134-140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>.
6. **Фалович В.А., Якимущин Л.Я., Семенюк С.Б.** Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія*. ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 504-513. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf.
7. **Прокотичин О.С.** Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 331-342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342).
8. Аутсорсинг бізнес-процесів як інструмент оптимізації витрат. *Global Bilgi*. 2023. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/autsorsynh-biznes-protseviv/>.
9. Рішення для оптимізації бізнес-процесів. *Deloitte*. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/services/tax/services/business-process-solutions.html?icid=top_business-process-solutions-overview.
10. Аутсорсинг бізнес-процесів. *Agiliway*. URL: <https://www.agiliway.com/uk-ua/poslugy/autsorsynh-biznes-procseviv/>.
11. Підвищення операційної ефективності. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/services/advisory/management-consulting/operational-excellence.html>.

References.

1. **Manojlenko, O.V., Horovyy, D.A., Strokov, Ye.M.** (2020). «Outsourcing of business processes as a means of increasing the capitalization of an enterprise». *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. №3-4 (276-277). pp. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.
2. **Vavuko, O.Ye., Vavuko, O.O.** (2021). «Strategic aspects and mechanism of organizational optimization of business processes of entrepreneurial structures in conditions of growing socio-economic turbulence». *Ekonomika: realii chasu*. № 5(57). pp. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.1>.
3. **Ustik, T., Dubovyk, T., Lagodienko, V., Chernobrovkina, S., Vlasenko, Y., Shmatok, M.** (2024). «Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing». *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. № 15(3). pp. 552-565. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).04](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).04).
4. **Morghulets, O., Nyshenko, O., Zinchenko, O.** (2020). «Implementation of business process outsourcing in an enterprise». *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3(34). pp. 283-292. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215522>.
5. **Chernukha, T.S.** (2025). «Outsourcing in international marketing: efficiency and optimization of business processes». *Hraal' nauky*. № 56. pp. 134-140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>.
6. **Falovych, V.A., Yakymyshyn, L.Ya., Semeniuk, S.B.** (2025). *Autsorsynh u transformatsii biznes-protseviv: mekhanizmy realizatsii ta vyklyky. Transformatsiia biznesu dlia staloho majbutn'oho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii*. [Outsourcing in the transformation of business processes: implementation mechanisms and challenges. Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation]. FOP Palianytsia V.A. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf.
7. **Prokopyshyn, O.S.** (2025). «Outsourcing in the age of digitalization: transformation of business processes for effective growth». *Naukovy visnyk Polissia*. № 1(30). pp. 331-342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342).
8. Autsorsynh biznes-protseviv yak instrument optymizatsii vytrat. *Global Bilgi*. (2023). [Outsourcing of business processes as a tool for cost optimization]. Available at: <https://blog.globalbilgi.com.ua/autsorsynh-biznes-protseviv/>.
9. Rishennia dlia optymizatsii biznes-protseviv. *Deloitte*. [Solutions for business process optimization]. Available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/services/tax/services/business-process-solutions.html?icid=top_business-process-solutions-overview.
10. Autsorsynh biznes-protseviv. *Agiliway*. [Business Process Outsourcing]. Available at: <https://www.agiliway.com/uk-ua/poslugy/autsorsynh-biznes-procseviv/>.

11. Pidvyschennia operatsijnoi efektyvnosti. KPMG. [Improving operational efficiency]. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/services/advisory/management-consulting/operational-excellence.html>.

Abstract.

Klyuchnik A. Managerial approach to the optimization of outsourcing business processes.

The article substantiates a managerial approach to optimizing outsourcing business processes under conditions of transformation in the modern business environment, characterized by increasing requirements for management efficiency and the rational use of enterprise resources. It is determined that the basis for decision-making regarding the transfer of functions to outsourcing is strategic analysis, which ensures the formation of long-term goals, their adaptation to the external environment's dynamics, and their alignment with the enterprise's resource capabilities. It has been proven that business process optimization involves the structured identification of functions to be delegated without loss of strategic control, as well as the selection of an appropriate outsourcing model in accordance with strategic development priorities. The expediency of combining outsourcing and insourcing mechanisms within a unified business process management system is substantiated, which ensures the effective integration of internal and external resources. Emphasis is placed on the necessity of implementing standardized performance indicators and multi-criteria evaluation systems that encompass both financial and non-financial performance parameters, enabling continuous monitoring and timely adjustment of processes. It is established that the integration of digital technologies, in particular robotic process automation, artificial intelligence systems, and analytical platforms, significantly enhances management efficiency, facilitates business process reengineering, and creates a synergistic effect. The main directions of optimization are identified, including horizontal and vertical compression of business processes, which involve eliminating redundant operations, reducing hierarchical levels, and delegating authority through outsourcing tools. It has been proven that outsourcing effectiveness depends on the validity of the processes selected for delegation, their strategic importance, and the enterprise's ability to balance economic feasibility and strategic orientation. Based on the analysis of leading companies' practices, in particular Global Bilgi, Deloitte, Agilixway, and KPMG, it is established that modern outsourcing models focus on solution customization, process digitalization, and the integration of external competencies into the enterprise's internal structure. It is widely held that outsourcing improves the quality of function execution, reduces costs, ensures organizational flexibility, and increases competitiveness. It is concluded that the managerial approach to outsourcing business process optimization should be based on strategic alignment, digital transformation, and comprehensive performance control, which together create the preconditions for the sustainable development of enterprises in a dynamic environment.

Keywords: outsourcing, business process optimization, management approach, strategic management, digitalization, competitiveness, process automation.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 04.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Ключник А.В. Управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 147-151.

Klyuchnik A. Managerial approach to the optimization of outsourcing business processes. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 147-151.

